

経営学教育用ツールとしてのBSC

経営学教育用ツールとしてのBSC —検証に向けた試行実験—

BSC as a Tool for Management Education

松本 有二
Yuji MATSUMOTO

(平成19年9月25日受理)

要旨

経営学教育では、理論と事例研究が中心に行われている。しかし、実務経験の少ない学生を対象とする学部レベルの経営学教育ではこれだけで十分とは言えない面が見られる。本研究は、近年実務の分野で導入が進んでいるBSC（バランス・スコアカード）の作成作業が、その十分とは言えない面を補う手段となるかどうかについての可能性を検証することを目的としている。

教育効果を検証するためには確認すべき事項が多い。このため今年度は、実践研究の手法なども参考にして、本研究の検証に向けた試行実験を行うこととした。

試行実験の結果、本研究が検証する価値のあるものであるとの示唆を得た。また、検証に際して注意すべきいくつかの点について知見を得ることができた。今後、これらの点を活かして更に研究を進める予定である。

1. はじめに

理工学教育では理論と実験とが並行して実践される。実験を行うのは、理論に対する学生の理解を深めるためである。また、理論と実験を並行して行うことで、将来自分自身の力で問題を解決し理論を発展させる能力を、学生が身に着けることを目的としているからである。

学部レベルの経営学教育でも、これとほぼ同様の方法論がとられている。経営学教育の場合、実験を行うことは困難なので事例研究となるが、その事例研究と理論とが授業の中では大きな割合を占めている。しかしながら、経営学教育は理工学教育と異なり、個別性と実務経験という問題があることから、理論と事例研究で十分とはいえないという点が指摘されている。理論と事例研究の中間にあたるもの—個別の事例について理論を如何にして具体化していくか—という点については、プロジェクト・マネジメントやインターンシップなどの方法があるが、理論や事例研究と比較するとまだ薄いように思われる。

一方、近年BSC（Balanced Scorecard。バランス・スコアカード。以下、「BSC」と呼ぶ。）が戦略実行支援ツールとして、国内外を問わず実務の分野で導入が進んでいる。戦略実行支援という点は、上記の理論と事例研究の中間に位置するものと考えられる。とするならば、BSCは経営学教育用ツールとしての利用可能性があるのではないかということ

になる。

このようなことから、学部レベルにおける経営学教育用ツールとしてBSCの利用可能性について検証を行うこととした。教育用ツールとして検証するためには、対象とする学生のバックグラウンド、彼らの関心や興味、教育到達領域の設定等考慮すべき要因が多いことから、BSCの利用可能性の検証を最終目標とし、今回はその検証に向けて、実践研究の考え方を取り入れた試行実験を行うこととした。

以下本稿では、次節から現在の学部レベルの経営学教育の手法とBSCについて述べ、その後、今回行った試行実験の概要と結果を述べる。最後に今後の課題等を述べ、まとめた。

2. 学部レベルにおける経営学教育の手法について

様々な主体が複雑に絡み合う現代社会の中で、学部レベルにおける経営学教育の重要性は増していると言ってよいであろう。

企業においては、社会経済情勢を踏まえながら、以前にもまして労働力、資産等を効率的に運用することが求められている。それを実行するためには、取引、流通の仕組みやメカニズムに対する深い理解が必要である。また、技術の急速な進歩や環境問題の重要性などが増しており、現代の企業は、情報、環境問題、国際情勢、公共政策などの多様な分野についての知見を持つことが求められている。

また、従来、経営学は営利企業のためのものという認識が広くあったが、現在では、公共部門や非営利部門でも必要であると認識されるようになってきている。現在日本の公共部門では、新公共経営（New Public Management）と呼ばれる経営学の知見の導入が求められるようになってきている^{注1)}。特に、非営利部門の代表格とされる医療・福祉分野においては、巨額の財政負担などから制度そのものまでもが問われるに至っており、その解決策の一環として経営学教育が重要な地位を占めるに至っている。実際、医療経営系の講座を設ける大学も現れている^{注2)}。

それでは学部レベルの経営学教育の手法はどのようなものかという点、その内容は主に理論と事例研究である。

例えば、本学部のシラバスを見ると経営学の基礎科目として位置付けられる「経営管理論」では15週中、7週が理論、8週が個別企業の事例研究となっており、理論と事例研究にほぼ同じ時間が割かれている¹⁾。このような授業構成は、経営学の導入または基礎教育において一般的な構成である^{注3)}。

一般的な経営学の教科書もほぼ同様の構成になっているものが多い。例えば、アメリカ会計学会の主要メンバーであるロバート・アンソニー（ハーバード・ビジネス・スクール教授）による著名な経営学分野の教科書である「Management Control Systems²⁾」では、理論と事例研究がほぼ同ページ割かれている。同様に、アメリカの非営利経営分野の著名な教科書である「Strategic Management for Nonprofit Organizations³⁾」でも理論編と事例編にほぼ同ページを割いている。他の経営学の教科書もほぼ同様の傾向、すなわち、理論と事例研究を同じ比重で扱っている^{注4)}。

このような授業構成は理工学教育でも同様である。理工学教育では、理論と実験^{注5)}と

がほぼ並行して実践されている。実験を行うのは、学生が理論に対する理解を深めるとともに、将来自分自身の力で問題を解決し、理論を発展させる能力を身につけることを目的としているからである。

しかしながら、学部レベルの経営学教育では理工学教育とは異なる困難性を抱えている。それは、個別性と経験が必要とされている点である。

前者の個別性とは、「A社で成功したからといってその手法をそのまま他社に適用してもうまくいかない。」というようなもので、どの理論にどの事例を当てはめればよいのかという点について理論と個別事例の当てはめに統一的なルールが無いことを意味している。正確ではないかもしれないが、理工学教育の場合、自らが実験を行うことで、実験技術を学ぶ、少なくとも体験することはできる。そして実験で身に着けた技術はその後の学生の学習に直接活かすことができる。経営学教育の場合、理工学教育とは異なり、理論と事例研究を学習したからといって、それがそのまま活用できるわけではない。トヨタや花王の成功事例をそのまま他のメーカーに適用することはできない。すなわち、学生が学んだことをそのまま利用できることは多くない、むしろ少ないと言った方が正確かもしれない。したがって、この個別性をカバーすることが経営学教育においては必要となってくる。

また、後者の経験というのは、経営学では必ずしも合理的ではなくまた感情や異なる背景を持ったニンゲンを対象としているので、そのニンゲンとの間でのコミュニケーションや交渉の技術を身につける必要があるということである。このコミュニケーションや交渉の技術も個別性が高いので、そのような技術を数日で身につけることは期待できない。これはしばしば「実務経験」と呼ばれるものであるが、学部レベルで対象としている学生は高等学校を卒業し、そのまま大学に進学した学生が中心なので、この「実務経験」を身につけていない学生がほとんどである。したがって、学生が本当に実践できる段階まで学生自身が経験を積むことができるかという点については疑問と言わざるを得ないのである。

以上の2点は極めて重大な点である。極論になるかもしれないが、「理論と事例研究だけの学部レベルの経営学教育は役に立たない。」と言われる可能性が否定できなくなってしまうからである。しかしながらここで注意しなければならないのは、「経営学教育そのものは意味が無い。」ということでは無いということである。

近年日本においても更に高度な経営学を学ぶための大学院が増えているが^{注6)}、これは、実務を経験した社会人の経営学の理論に対する需要があるからである。仕事をもちながら、また、経済的な面を犠牲にして学習を行うのであるから、彼らのモチベーションはかなり高いと言うべきである。大学院レベルにおける経営学教育では、学生は個別性の高さの取扱いや実務経験を持っているので、学部レベルの経営学教育で抱えている問題は多くないと考えられる。

したがって、上記の2点は特に学部レベルの経営学教育が抱える問題ということになるが、これは現在の社会にとって無視し得ない問題となってきた。企業が従業員採用にあたって、学部卒の学生のために新規採用という区分を設け、「学生から社会人としての心構えから教育」しているのは、上記の個別性の理解を高め一少なくとも個別性の存在を認識させ一実務経験の不足を補うためである。考えてみれば、この新規採用に伴う研修コ

ストまたは人的投資は日本全体で見れば相当の額になると考えられる。社会に貢献する人材育成という視点から見れば、企業による社会貢献と言えるであろうし、そのコストを誰が負担するかは興味あるテーマである。少なくとも従来、企業がそのコストをまかなってきているが、国際競争の厳しい現下の情勢では、その研修コストまたは人的投資の負担軽減は企業にとって大きな課題となっていることは周知のとおりである。

理論と事例研究のギャップを埋めるもの、または、個別性と経験不足を解消する方法として、プロジェクト・マネジメントの学習やインターンシップがある。プロジェクト・マネジメントでは、個別性の高いプロジェクトを如何に実現させるかテーマとし、それに必要な知識体系を整理している²⁷⁾。

また、インターンシップは、直接学生が企業で働くことを通じて個別性の高さを知り、実務経験を積むようになっている。

しかしながら、現在の限られた授業時間数の中ではこれら両者に割ける時間には限りがあり、その効果も限定的と言わざるを得ない。

このため、プロジェクト・マネジメントやインターンシップに加え、理論と事例研究の中間となる、理論を実践的に具体化する力を学生に身につけさせる手法の開発は意義あることであり、学部レベルでの経営学教育の質の向上が図られるのではないかと考えられる。

3. BSCについて

BSC、バランス・スコアカード (Balanced Scorecard。原語をそのまま発音し、バランスト・スコアカードという表記もある) は、1992年にハーバード・ビジネス・スクールのロバート・カプランと経営コンサルタントのデビッド・クーパーが発表したフレームワークである。企業全体の目標や戦略を、①財務の視点、②顧客の視点、③内部プロセスの視点、④学習と成長の視点の4つの視点から整理し、具体化していくものである。これらの4つの視点は、「バランス」をとることによって、お互いの指標などの関連性をもたせることがポイントとされている (図1)。

BSCに関する研究は既に蓄積があるのでここでは省略するが、その意義としては、上記の4つの視点間の因果連鎖を想定している点である。複数の視点から戦略を評価するという考え方は従来からあるが (例えば、フランスのTableau de Boardやいわゆる日本の経営の中でも言われてきたところである。)、価値指標間に因果連鎖を想定し、多種多様な価値指標を有機的に結びつけることによって相互補完や相乗効果をもたらそうとしている点が特長である⁴⁾。

戦略達成による成果を最大限に高めるには、戦略全体の価値の維持・向上を見据えながら因果連鎖を把握し、その中で価値指標を設定し、それぞれの視点を調和させる必要がある。しかし、因果連鎖を把握することは困難なので、それが成立するように価値指標を設定することは容易なことではない。そこで、因果連鎖を把握するための技法が必要となるが、それが「戦略マップ」と呼ばれるものである⁵⁾。

戦略マップは、図2のように成功するための重要な要因 (以下、「重要成功要因」と呼ぶ。) を因果連鎖的に矢印で結びつけて表現される。戦略マップを作成する過程で、因果

連鎖が認識されない重要成功要因があったり、矛盾が含まれたりしていれば、それを見直していくというような作業を繰り返すことで、因果連鎖は徐々に明確に把握される。その過程を通じて、「全体として一貫性のある価値指標の組合せが導き出される」ことが期待できるとしている^{6), 7)}。

ここで注目したいのは、BSCを作成する、特に戦略マップを作成する際の「因果連鎖が認識されない重要成功要因があったり矛盾が含まれたりしていれば、それを見直していく」というような作業を繰り返すことで、因果連鎖は徐々に明確に把握される。その過程を通じて、全体として一貫性のある価値指標の組合せが導き出される」点である。BSCの作成作業は、前節で学部レベルにおける経営学教育で求められる「個別性の高い事象で理論を実践的に具体化する」という点において、ほぼ同じような作業をするということになる。すなわち、個別の戦略から具体的なプロジェクト等の立案をするまでの作業を学生が行うことで、先ほど述べた学部レベルで不足している部分を補える可能性がある、ということになる。

本研究は、この可能性について検証することを目的としている。

以下、検証方法等について具体的に述べていくこととする。

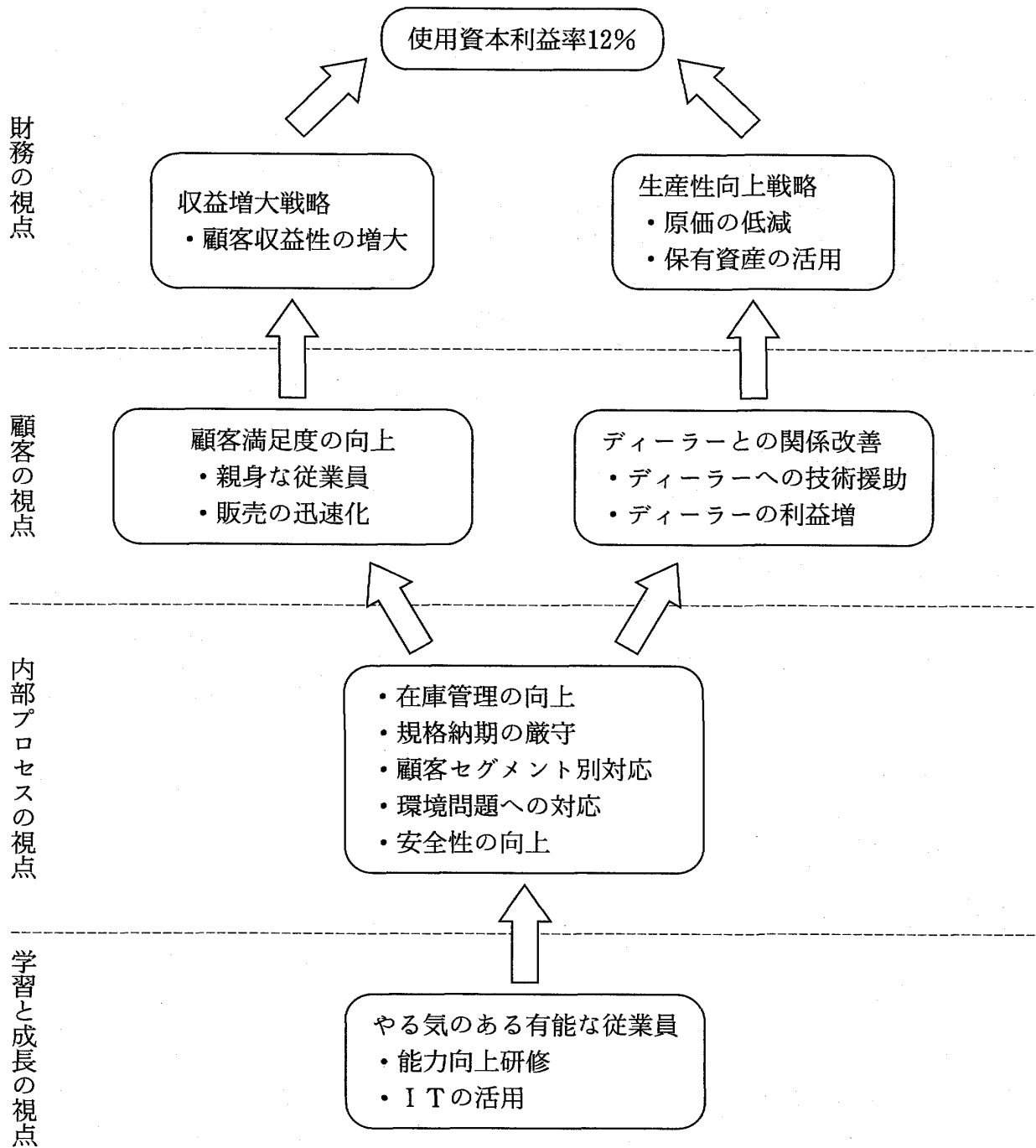
図1. BSCの基本的な構成

視点	戦略目標	主な成果 (何をもって成功したと言えるか)	成果を測定する指標	目標や実績などのデータ (左の指標に対応)
財務の視点				
顧客の視点				
内部プロセスの視点				
学習と成長の視点				

戦略展開に必要な事項を
4つの視点から整理

目標が達成できているかを確認するための具体的
な内容とそれを確認するための数値データなど

図 2. 戦略マップの例



4. 検証

(1) 「検証」方法の「検証」

教育効果に関する研究が困難な点は、考慮すべき要因が多く、また、それらが複雑に関連し合っている点にある。このため、教育効果に関する研究の手法として、個別事例の調査、統計調査、実験などが古くから知られている。近年ではアクションリサーチ、または

実践研究として知られる手法も認知されるようになっている。例えば、日本教育心理学会では、2000年からその学会誌に実践研究のジャンルを新設している。同学会の定義では実践研究とは「授業研究、教育方法、学習・発達相談、心理臨床等の現実場面における実践を直接の対象とした教育心理学的研究であり、学校教育のみではなく、幼児教育、高等教育、社会教育等も含まれる。実践場面での資料収集、実践の改善を直接目指すもの、教育心理学的な見地からの分析と考察にもとづく具体的な提言がされていること」として定義されている⁸⁾、^{注8)}。まったく同じとは言えないかもしれないが、経営学の研究分野でもアクションリサーチは行われており、例えば、研究例として新播磨病院へのBSC導入の実践研究⁹⁾や教科書もある¹⁰⁾。

また、本学部においてもこの手法の考え方をを用いているのではないと思われる研究の蓄積がある。例えば2006年度だけでも下記のような論文がある^{注9)}。

2006年度（著者略）

- ・ One-shot Visitによる中学校学習支援授業での歌を利用した英語コミュニケーション活動
- ・ 概論系科目における講義スタイルの検証
- ・ デザイン基礎教育における実践的試論
- ・ 学生課題作品アニメーションのDVD化とその効果

本研究の方法として、この実践研究を含む3種類の手法（実践研究、個別事例の調査、統計調査）を採用したいと考えている。

本研究で注意を要する重要な点として、学生のバックグラウンドが非常に異なることが挙げられる。

現在の4年生は、国際情報学科1学科に属しているが、その主専攻は、情報デザイン、コミュニケーション、経営情報と3種類に分かれ、専門性も大きく異なっている。3年生は、2学科（情報デザイン学科、国際情報学科）の学生からなり4年生同様その専門性は大きく異なっている。当然のことながら、この科目を履修する動機もまた大きく異なっている。同様に、経営学関連科目の履修状況も大きく異なっている。特に、学生によっては、卒業するための単位の都合上履修するという者もあり、取組態度、能力の差が大きい。このため、状況や必要に応じて、実践研究も含め、アンケート、インタビューを交えながら実施することとしたものである。

今回の調査では、全く初めての調査ということもあり、調査方法の妥当性の検証がまず必要と考えられた。このため、初めに調査方法自体の改善点検を目的とする調査を行う必要があると判断した。特に今年度は受講生が少なかったこともあり、結論をだすことができないことは自明であったためである^{注10)}。

(2) 調査の概要

対象とした科目：自治体経営論

対象とする理由：

この科目は経営学の基礎知識を基に、自治体の経営を考えるというものであり、理論

と実践をつなぐまさに中間に位置する科目であると考えられるためである。

授業の進め方：

下記の①～④の手順で行い、④終了後に学生にアンケート調査及び面接方式による個別インタビューを行った（アンケート調査の項目の概略は表1のとおり）。

- ①はじめにコトラーの地域のマーケティング¹¹⁾を参考に、外部環境分析、内部環境分析、SWOT分析の具体的なやり方を学び、事例を使って演習を行う。
- ②個々の学生に、自分にとって身近な、または自分が知っていると感じている「まち」を選択させ、その「まち」に関してSWOT分析を行い、その学生自身が必要と考える戦略分野を選択させる。
- ③BSCの説明及び事例を学ぶ。
- ④②及び③を踏まえてその「まち」の必要と考える戦略分野のBSCを作成する。

表1. 調査対象、質問項目

対象者数：11名	内訳	4年生：男子1名、女子2名、計3名（内留学生2名） ^(注11) 3年生：男子5名、女子3名、計8名（内留学生2名） ^(注11)
質問項目：		
i) 今までに履修した経営科目		
ii) BSC作成作業に興味を持って行えたか否かについて		
iii) iiの理由について		
iv) 作成作業を通じてのBSCのイメージについて		
v) その他感想など自由記入		

(3) 調査結果

①経営学科目の履修状況

BSCを作成するためには、複数の視点で事業を立案する必要があるため、基礎的な経営学の知識が必要と考え、この調査項目を設けた。

今回調査した学生の経営学科目のうち基礎的な科目の履修状況は表2のとおりであった。これらの科目はいずれもBSCを作成する上で役立つと考えられるものである。これらの基礎科目をまったく履修していないという学生はいなかったが、これらの科目全てを履修しているという学生も2人という状況であった。データは無いが一般的にマーケティングは人気科目とされているが、今回調査した学生の中では履修している学生は少なかった。

調査結果から、BSCを作成するのに必要な知識が全く無いわけではないと推定された。実際、全ての学生がBSCを作成することが（内容の質はともかくとして）できた。

表2. 経営学科目の履修状況

科目名	履修学生数
経営管理論	9
経営戦略論	9
人事管理論	9
経営情報システム論	7
経営組織論	5
マーケティング	3

②作成作業を通じて感じたBSCのイメージについて

授業の進め方の項で述べたとおり、はじめにBSCの構造や考え方を説明した。その後実際にBSCを作成した後に、学生がBSCに対して持ったイメージはどのようなものかについて調査した結果が表3である（複数回答）。やはりBSCを実際に作成することで、「BSCは因果関係を明確化し、多面的に測定するもの」ととらえる学生が多かったようである。これらはBSCの特長的な点であり、参加した学生はこのBSCの特長を把握していることが窺える。

表3. BSCのイメージ

科目名	数
因果関係の明確化	8
多面的測定	5
戦略の実行支援	4
コミュニケーション・ツール	2
複雑なシステム	1
あいまい	1

③BSC作成作業に興味を持て行えたか否かについて

これらの調査項目が今回の調査の中心となるところであるが、興味を持て行えたか否かについての回答状況は表4のとおりであった。この結果だけからすると肯定的な結果となっているが、これはこの種のアンケート調査にしばしば見られる現象であると考えられる。すなわち、このような調査を行うと否定的な意見はあまり言わず、肯定的な意見が多く出てしまう傾向があるというものである。このため、作成作業中の状況等具体的な点について個別にインタビューを行い、BSCの肯定的な点と否定的な点について聴取した（表5、6）。

表4. 興味を持て作業を行えたかについて

はい	8
いいえ	3

表5. 肯定的な意見

- ・今まで学んだ経営学の知識を実践することができた 4人
- ・複雑な状況の中から何が重要かを見極める練習ができた 2人
- ・実社会にでる前の練習になった 2人
- ・自分の住む地域をどのようにするかを考えることは楽しかった 2人

表6. 否定的な意見

- ・難しかった 7人
- ・よくわからなかった、またはよくわかっていないと思う 2人
- ・面倒くさい 2人

今回の調査目的は今後の調査のための知見を得ることなので、否定的な意見は貴重であった。

難しかったと感じた7人に対するインタビューの中で「途中で自分が何をしているかがわからなくなった」という意見があった。

BSCに対するイメージの回答にあった「因果関係の明確化」、「多面的測定」を考えることは容易なことではないので、今回の否定的な意見は学生がまじめに取り組んでくれた証左と考えられた。わからないという2人の意見もBSCの印象からすれば予想できることであった。

ところで、途中で何をしているかわからなくなるという経験そのものは、学生にとって貴重な経験と考えられる。実社会ではこのような経験を必ずするからである。BSCの作成を通じてこのような経験ができるということは意義あることと考えられる。ただし、今回の実験の目的である、学生が実践力を身につけるためには、BSC作成作業中に教員がどのように対応するかが重要であることが明らかになった。教員が学生の状況をどのように把握し、また指導していくかが大きな要素で、そのことが問われるということがわかった。

④その他の意見

その他の意見として学生からだされた意見は表7のようであった。

表7. その他の意見

- | | |
|---|-----|
| <ul style="list-style-type: none">・実際には実現できないことなので、現実味がなかった。・実行できるかどうかの判断がつかず、不安感が残った。・頭を柔らかくしないといけないと思った。・実例をもっと知りたかった。 | 各1人 |
|---|-----|

最後の「実例をもっと知りたかった。」という点は今回の反省点と考えている。当初、あまり実例を示すと学生がそのまねに終始してしまい、学生が考えなくなるのではないかと懸念があったことから、あえてあまり実例は示していなかったからである。今回参加した学生は全員意欲があり、実例をまねするのではなく、自分たち自身のものを作成するための参考資料が欲しいということであった。この点は、今回の実験に際しての反省材料であり、貴重な教訓であった。

以上のようなアンケート結果及び個別インタビューの結果から次のような示唆を得た。

- ①今回の実験目的である、BSCの教育用ツールとしての利用については、当初意図していた学部レベルにおける経営学教育での「理論と個別事例の間をつなぐ手法となるか」という点について、肯定的な学生の意見が多かったことから可能性があると考えられる。このため、引き続き研究を進める価値があるか否かという点については、「否定的ではない」と考えられる。

しかしながら、

- ②今回の実験では参加者が非常に少なかったことから、今しばらく参加者を増やし、インタビューを行い事前の知見を得る必要がある（現状では、統計解析も困難な状態である）。
- ③-1 ②を更に進めるに当たっては、学生の否定的な意見にもある、実際の事例を教材として揃える必要がある。
- ③-2 否定的な意見にあるBSC作成の困難性と現実性の欠如は今後の大きな課題であると考えられる。前者については、作成作業中の学生に対する個別指導である程度カバーできると思われるが、後者については、学部学生の不足部分であるので、個別指導だけではなく別の手段、例えば、別途実施しているプロジェクト管理の履修やこの授業の中でプロジェクト管理の基礎をカバーするという配慮が必要となると思われる。

5. おわりに

今回は研究目的の実現に向けた試行という位置づけとし、今後検証を行うための方法を探ることを主な目的とした。特に学生への個別インタビュー調査によって、前節で述べたような今後の課題や改善点を抽出することができたことは収穫であった。

既述したように、経営学教育は、社会の広い分野で必要とされるようになってきている。しかしながら、個別性の高さや実務経験の必要性などから特に学部レベルにおける教育について教材やツールの開発の必要性は大きいと考えられる。今回の試行の結果を踏まえて、更にこのテーマについて研究を進めることとしたい。また、個別インタビューなどを通して学生とのコミュニケーションの向上を図っていくこととしたい。

注

- 1) 新公共経営については、例えば大住荘四郎著「パブリック・マネジメントー戦略行政への理論と実践（日本評論社、2003年）」などがある。
- 2) 例えば、東京医科歯科大学、金沢医科大学、広島国際大学などがある。
- 3) 会計学では、これらに加え更に演習が加わる。
- 4) 確かに、アメリカの経営大学院の中には、シカゴ大学の理論中心、ハーバード大学の事例中心、というように経営大学院によって特色はあるが、一般的には、理論、事例研究の両方を扱っている。各種の調査でトップ10にランクされるあるアメリカの経営大学院の例として、理論30%、事例研究30%、チーム活動30%その他演習10%と言うものもある。
- 5) 実習もあるが、ここでは理論を自分自身で確認し体験するという意味で実験に含めて扱っている。
- 6) 厳密には、日本においては、経営大学院と大学院研究科とを区別している。経営大学院は専門職大学院として高度な経営学の知見を持った社会人を育成することを主な目的とし、大学院研究科は経営学の研究者を育成することを主な目的とする、という区

分がある。しかし、実態としてあまり差は無いと考えられる。このため本稿では「大学院」として統一して表記する。

- 7) 例えば、小原重信編「プロジェクト&プログラム・マネジメントー標準ガイドブック（プロジェクト・マネジメント資格認定センター、2003年）」などがある。
- 8) 心理学や教育学ではこの手法が知られるようになってきており、これ以外に、中澤潤、大野木裕明、南博文編「心理学マニュアル観察法（北大路書房、2002年）」などの教科書もある。また研究例として静岡大学教育学部附属静岡小学校「学びをひらくーその子ならではの学びを求めてー（明治図書、2000年）」などがある。
- 9) このように分類が適切かどうかは大いに疑問の残るところであるが、ここでは、実際の授業を通じて新たな手法を試み、その効果を分析検証したものと考えられるものを出させていただいた。
- 10) 過去2年の授業では、50名以上の受講生であったが、今年度は、同時間帯に就職関連の講座が開講されていたためか、受講生が少なかった。
- 11) 個人情報保護のため、これ以上の詳細は示さない。

参考文献

- 1) 静岡産業大学情報学部編『2007年度シラバス』静岡産業大学、2007年、306頁。
- 2) Anthony, Robert N., and Govindarajan, Vijay., *Management Control Systems 11th Edition*, McGraw Hill, 2004.
- 3) Oster, Sharon M., *Strategic Management for Nonprofit Organizations*, Oxford University Press, 1995.
- 4) 小原重信、浅田孝幸、鈴木研一編「プロジェクト・バランス・スコアカード」生産性出版、2004年、12頁。
- 5) 同上、13-14頁。
- 6) 同上、14-15頁。
- 7) Kaplan, Robert S. and Norton, David P., *The Strategy-Focused Organization*, Harvard Business School Press, 2001（櫻井通晴監訳『キャプランとノートンの戦略バランスト・スコアカード』東洋経済新報社、2001年）。
- 8) 南風原朝和、市川伸一、下山晴彦編「心理学研究法入門」東京大学出版会、2004年、154頁。
- 9) 谷武幸、三矢裕、松尾貴巳著「新須磨病院整形外科におけるBSCの導入についての時系列分析ーアクションリサーチとエンピリカルリサーチの統合アプローチー」『原価計算研究』第29巻第1号、日本原価計算研究学会、2005年、35-46頁。
- 10) Coghlan, David and Brannick, Teresa, *Doing Action Research in Your Organization*, Sage Publications, 2002.
- 11) Kotler, Philip, Haider, Donald and Rein, Irving, *Marketing Places*, The Free Press, 1993（伊関利明監訳『地域のマーケティング』東洋経済新報社、1998年）。